

PERAN BUDAYA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU

Christina Oktaviani

SMP Sint Carolus Bengkulu Jl. Sint Carolus 162
e-mail: okta_cb@yahoo.com

Abstract: The aim of this research is to know how is the role of a school's culture in increasing the performance of teachers in Sint Carolus senior high school Bengkulu. The data collected techniques used in this research are observation, interview, and documentation. The subjects are the principal, vice principal, teachers, administration staff, janitor, and security. The result of this research showed that school's culture: behavioral patterns, the followed norms, the dominant values, the philosophy, the regulation, and the atmosphere of the school have an important roles in increasing the performance of teachers.

Key word: school culture, teacher performance

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran budaya sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMA Sint Carolus Bengkulu. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Subyek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, pembantu pelaksanaan, dan tenaga keamanan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya sekolah yaituketeraturan perilaku, norma-norma yang dianut, nilai-nilai dominan, filosofi, peraturan dan iklim sekolah memiliki peran yang penting dalam peningkatan kinerja guru.

Kata kunci: budaya sekolah, kinerja guru

PENDAHULUAN

Guru merupakan komponen pendidikan yang memiliki peran penting sekaligus menempati posisi yang strategis bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Menurut Mulyasa (2008:5), guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Keberadaan guru menjadi ujung tombak dan fasilitator dalam seluruh proses pembelajaran. Mengingat pentingnya peran dan kedudukan seorang guru dalam dunia pendidikan, tentu menuntut kualitas yang memadai dalam pemenuhan tugas dan tanggungjawabnya sesuai standar yang ditetapkan.

Guru yang berkualitas tampak dalam pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja yang dikenal dengan istilah kinerja guru. Standar kinerja guru ini berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya sehingga mencapai hasil kerja yang optimal. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru menunjuk pada bagaimana guru merencanakan pembelajaran atau mendesain program pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan

melakukan penilaian hasil belajar dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan (Usman, 2002:83). Guru yang memiliki kinerja adalah guru yang mampu (1) menyusun rencana pembelajaran, (2) melaksanakan interaksi pembelajaran, (3) menilai prestasi belajar peserta didik, (4) melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik, (5) mengembangkan profesi, (6) memahami wawasan pendidikan, (7) menguasai bahan kajian akademik. Selain penguasaan dalam pembelajaran, kinerja guru juga ditunjuk dari seberapa besar kompetensi-kompetensi seperti kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang no 14 tahun 2005 dapat dipenuhi oleh seorang guru.

Keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru menjadi landasan peningkatan kualitas pendidikan. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal (Sulistiyorini, 2001:63). Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan

antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya diwujudkan dalam motivasi yang diperlihatkan seorang guru untuk menyelesaikan tugas pekerjaan. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauhmana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja. Berkaitan dengan kondisi eksternal, maka budaya yang berlaku di sekolah merupakan salah satu kondisi yang mendukung produktivitas kerja seorang guru.

Banyak orang menilai bahwa keunggulan sebuah lembaga pendidikan hanya terukur dari sisi yang nampak (dimensi *hard*) seperti struktur organisasi yang tertata baik, pengelolaan keuangan yang baik, aturan dan kebijakan yang baik dan teknologi yang memadai. Owens (1995:81) menyodorkan dimensi lain yang dapat menjadi pendukung bagi keunggulan suatu lembaga pendidikan yaitu dimensi *soft*, yang mencakup nilai, keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku. Budaya organisasi yang merupakan bagian dimensi yang *soft*, merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya sekolah merupakan adopsi dari budaya organisasi, yaitu norma-norma yang mengatur tentang apa saja yang diterima dan ditolak, nilai-nilai yang dominan yang dihargai oleh organisasi, asumsi dasar dan kepercayaan yang dibentuk oleh para anggota organisasi berupa aturan main organisasi, filosofi yang dianut suatu organisasi dalam berinteraksi dengan orang-orang yang ada di dalam atau di luar organisasi (Owens, 1987:17).

Menurut Zamroni (2011:111) budaya sekolah mencakup pola nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah. Budaya sekolah menjadi sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku sehingga para anggotanya akan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Hal tersebut ditegaskan kembali oleh Wirawan (2007:7) bahwa budaya sistem sosial atau organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku

anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi.

Budaya sekolah merupakan aset yang bersifat unik dan tidak sama antara sekolah satu dengan yang lainnya. Keberadaan budaya ini segera dapat dikenali ketika orang mengadakan kontak dengan sekolah tersebut. Melalui budaya sekolah, orang luar akan melihat karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personil sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah. Budaya sekolah merupakan jati diri sekolah sehingga kinerja sekolah dapat dilihat dari sikap dan tindakan yang dilakukan dalam bentuk manifestasi perilaku anggota sekolah. Pentingnya peran budaya organisasi termasuk organisasi sekolah, dikemukakan oleh Robbins (2008:262) sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Luthan (2003:125) mengidentifikasi enam karakteristik penting dari budaya organisasi termasuk di dalamnya sekolah, yaitu: (1) *observed behavioral regularities*: yakni perilaku individu yang tampak teramati (2) *norms*: yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan (3) *dominant values*: yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota sekolah (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan sekolah dalam memperlakukan *customer* dan karyawan (5) *rules*: yaitu adanya pedoman yang ketat dikaitkan dengan kemajuan sekolah (6) *organization climate*: merupakan perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota sekolah, dan cara anggota sekolah memperlakukan dirinya dan *customer*.

Budaya sekolah yang merupakan karakter khas sekolah dan suatu sistem nilai sekolah yang terdiri dari sejumlah norma-norma, nilai-nilai, sikap dan kebiasaan ini, dapat menjadi sarana yang memadai bagi peningkatan kinerja guru. Hal tersebut dikarenakan unsur-unsur yang terdapat dalam budaya sekolah seperti keteraturan perilaku, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, peraturan dan iklim sekolah, dapat membentuk sikap dan perilaku warga sekolah termasuk di dalamnya dapat mendukung dan memaksimalkan kinerja guru. Sebagai sebuah karakter khas yang dianut oleh seluruh anggota sekolah, budaya sekolah dapat menjadi tuntunan yang memberikan kerangka dan landasan baik berupa ide, semangat, gagasan, dan cita-cita yang mengarahkan kinerja guru mencapai tujuan sekolah dan kualitas pendidikan yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Ansar & Masaong (2011:187) yang mengemukakan bahwa budaya sekolah akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan serta cara warga sekolah berperilaku. Dengan demikian, budaya yang berlaku di sekolah yang dianut oleh anggota-anggotanya, berperan penting dalam peningkatan kualitas kinerja anggota di dalamnya. Budaya sekolah yang unggul akan melahirkan dan membentuk kualitas kinerja yang unggul.

SMA Sint Carolus sebagai salah satu dari 18 sekolah swasta yang ada di kota Bengkulu, merupakan sekolah yang memiliki kualitas yang khas. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan penilaian akreditasi yang baik oleh Badan Akreditasi Nasional-S/M, juga animo masyarakat yang masih mempercayakan pendidikan putra-putri mereka di sekolah tersebut serta prosentase kelulusan yang selalu mencapai angka 100% kendati input siswa merupakan seleksi penjarangan dari sekolah negeri. Tentu kualitas yang diperoleh ini, tidak terjadi dengan sendirinya. Selain dimensi *hard* yaitu struktur organisasi, aturan-aturan, kebijakan, teknologi dan keuangan yang menjadi pendukung keunggulan lembaga, dimensi *soft* berupa budaya sekolah juga memberi kontribusi yang tak kalah besar. Seperti yang telah dikemukakan bahwa budaya sekolah yang berisi nilai-nilai yang diyakini oleh seluruh warga sekolah, akan mempengaruhi sikap dan perilaku warga sekolah yang kemudian menentukan kinerja warga sekolah.

Melalui penelitian ini akan dideskripsikan peran budaya organisasi yang ada di sekolah tersebut, yang merupakan keunggulan, kekayaan

dan ciri khas sekolah yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lainnya, dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja guru. Diharapkan dengan dikemukakannya peran budaya sekolah tersebut, dapat menjadi barometer bagi sekolah lainnya untuk melihat peran budaya sekolah di lembaga pendidikan mereka masing-masing dan menjadikan hal tersebut sebagai sarana bagi peningkatan kinerja warga sekolah dan mutu sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang peran budaya sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMA Sint Carolus Bengkulu. Moleong (2011:61) menuliskan bahwa pendekatan kualitatif digunakan mengingat penelitian yang dilakukan menghasilkan deskripsi dari orang dan perilaku yang diamati. Deskripsi yang akan dipaparkan dalam penelitian ini berkaitan dengan budaya sekolah yang ada di SMA Sint Carolus yang diwujudkan dalam keberaturan cara bertindak di sekolah, norma yang dianut, nilai-nilai dominan yang ada di sekolah, filosofi sekolah, tata tertib sekolah dan iklim sekolah. Subyek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staff tata usaha, pembantu pelaksana dan tenaga *security* di SMA Sint Carolus Bengkulu berjumlah 6 orang. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisa data yang digunakan peneliti untuk menafsirkan atau memberikan makna yang mempunyai arti terhadap data yang akan dikumpulkan, dilakukan dengan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keteraturan perilaku di sekolah dengan indikator kebiasaan khas Di SMA Sint Carolus, berperan dalam peningkatan kinerja guru. Kebiasaan khas sekolah yang dibentuk melalui program sekolah baik yang bersifat rutin, terprogram maupun dalam bentuk keteladanan, berupa kegiatan, ritual dan tradisi dikelola secara maksimal untuk mendukung terlaksananya keteraturan perilaku warga sekolah. Keteraturan perilaku dapat diamati melalui budaya bersih, budaya religius dan budaya disiplin yang menjadi perilaku khas guru di SMA Sint Carolus.

di sekolah tersebut mendukung peningkatan kinerja guru. Hal itu terlihat dengan adanya perilaku guru yang menunjukkan sikap rapi, teratur, disiplin, tanggungjawab dan religius. Tentu hal ini berpengaruh dalam pengelolaan waktu pembelajaran yang semakin efektif karena para guru hadir tepat waktu di sekolah serta pelaksanaan aktivitas sekolah sesuai perencanaan. Perilaku ini mendukung adanya peningkatan kinerja guru.

Hasil penelitian tentang norma-norma yang dianut sekolah, menunjukkan bahwa norma-norma yang dianut sekolah berperan dalam peningkatan kinerja guru. Norma yang dianut sekolah mengacu pada Standar Pelayanan Prima Yayasan Tarakanita yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada *stakeholder*. Standar pelayanan tersebut berkaitan dengan standar kompetensi guru seperti yang diamanatkan pada Permen no. 16 tahun 2007 terutama dalam kompetensi kepribadian dan sosial seorang guru. Peningkatan kinerja guru ditampakkan melalui perilaku mereka sesuai dengan ketentuan yang berlaku seperti sikap mengajar yang tidak hanya memposisikan diri sebagai pengajar tetapi juga sebagai pendidik yang mentransfer nilai-nilai, dalam cara berkomunikasi yang semakin membahasakan keramahan dan pendekatan pribadi, serta dalam hal berpenampilan yang mencerminkan kualitas pelayanan.

Hasil penelitian tentang nilai-nilai dominan yang ada di sekolah dengan indikator nilai-nilai inti sekolah, menunjukkan bahwa nilai-nilai inti memiliki peran dalam peningkatan kinerja guru. Nilai-nilai inti menjadi prinsip yang memandu seluruh tindakan dan perilaku warga sekolah. Nilai-nilai inti memberi kontribusi yang penting bagi gerak langkah sekolah khususnya dalam menumbuhkan, memotivasi dan mengembangkan kinerja para guru. Hal ini didukung pula dengan kebijakan sekolah yang menganut nilai inti secara kuat, mengaturnya dengan baik, memformulasikannya secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan sekolah dan membuat pengaruhnya dirasakan secara meluas oleh pengguna jasa. Peningkatan kinerja guru dapat dilihat dari adanya sikap kesediaan dalam mengembangkan kompetensi diri lewat peta tanggungjawab, sikap loyal terhadap lembaga dan menjunjung tinggi etos kerja.

Hasil penelitian tentang filosofi sekolah dengan indikator visi dan misi sekolah, menunjukkan bahwa filosofi sekolah berperan

dalam peningkatan kinerja guru. Visi misi merupakan penjabaran dari nilai-nilai yang menjadi tujuan sekolah, berperan sebagai pemberi arahan dan motivasi anggota organisasi. Program-program sekolah yang mengedepankan pendidikan karakter sebagai basis kegiatan, menjadi ruang yang luas bagi keterlibatan dan perhatian para guru dalam pembentukan peserta didik menjadi pribadi yang utuh, berbelarasa dan berkarakter sesuai dengan visi misi sekolah. Dengan adanya filosofi sekolah yang berupa program-program sekolah berbasis pendidikan karakter, kompetensi kepribadian para guru SMA Sint Carolus semakin dikembangkan karena mereka tidak hanya dituntut untuk memahami dan mengajarkannya kepada siswa namun juga sampai pada keteladanan sikap yang ditunjukkan serta upaya bina diri secara terus menerus.

Hasil penelitian tentang peraturan sekolah dengan indikator peraturan sekolah, *reward* dan *punishment*, menunjukkan bahwa peraturan sekolah berperan dalam peningkatan kinerja guru. Peraturan sekolah bagi karyawan yang mengacu pada Peraturan Yayasan Tarakanita tentang Karyawan (PYTK) sangat efektif dalam upaya peningkatan kinerja guru. Hal tersebut nampak dalam perilaku para guru di SMA Sint Carolus yang menunjukkan ketertiban dalam peraturan khususnya dalam disiplin kerja. Ini menunjukkan adanya budaya kerja yang baik yang mendukung tanggungjawab dan kedisiplinan para guru dalam hal lainnya seperti pelaksanaan pembelajaran, pengumpulan administrasi guru serta penilaian hasil belajar siswa juga pendampingan siswa yang maksimal. Pemberian *reward* dan *punishment* semakin memperjelas dan menguatkan berlakunya peraturan-peraturan tersebut.

Hasil penelitian tentang iklim sekolah dengan indikator lingkungan fisik dan lingkungan sosial, menunjukkan bahwa iklim sekolah berperan dalam peningkatan kinerja guru. Iklim sekolah memberi pengaruh, karakter, spirit, etos, dan suasana batin sehingga memberi dampak terhadap perilaku warga sekolah. Lingkungan fisik SMA Sint Carolus yang bersih, rapi, tertata serta lingkungan sosial yang diwarnai semangat kekeluargaan, mendukung adanya peningkatan kinerja guru. Hal ini terlihat dari proses pembelajaran yang berlangsung lancar karena para guru dapat memanfaatkan secara maksimal sarana dan fasilitas yang disediakan untuk pembelajaran. Ketenangan dan kenyamanan para guru

tugas dan tanggungjawabnya serta relasi yang terbangun baik antar guru, menjadi motivasi kerja yang mendukung dalam peningkatan kinerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan dari penelitian ini adalah budaya sekolah yang dapat dilihat melalui keteraturan perilaku di sekolah, norma-norma yang dianut sekolah, nilai-nilai dominan yang ada di sekolah, filosofi sekolah, peraturan sekolah dan iklim sekolah, sangat berperan dalam peningkatan kinerja guru. Peningkatan kinerja tersebut nampak dalam perilaku guru yang menunjukkan sikap sebagai pengajar dimana para guru mengelola pembelajaran dan menggunakan media serta sumber belajar secara maksimal, dan juga sebagai pendidik yang mentransfer nilai-nilai kepada siswa melalui keteladanan sikap, budaya kerja yang baik yang ditunjukkan dengan sikap kedisiplinan kerja dan pendampingan siswa yang maksimal, cara berkomunikasi yang membahasakan keramahan, penampilan yang mencerminkan kualitas pelayanan, kesediaan mengembangkan kompetensi diri, loyal terhadap lembaga, serta menjunjung tinggi etos kerja.

Saran

Saran dari penelitian ini adalah para guru perlu semakin mengenal, memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya sekolah. Pemahaman yang sama akan maksud dan tujuan pemberlakuan kebiasaan-kebiasaan khas, standar pelayanan prima, nilai-nilai inti sekolah, visi misi sekolah, peraturan sekolah dan iklim sekolah akan memberi kontribusi bagi implementasi budaya sekolah serta menjadi pendorong dalam

peningkatan kinerja guru. Maka para guru perlu mendapatkan pembinaan yang intensif dan mengintegrasikan budaya sekolah tersebut dalam tugas dan tanggungjawab mereka sehingga kekhasan sekolah dapat diperkenalkan secara luas.

DAFTAR RUJUKAN

- Ansar dan Masaong. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Gorontalo: Sentra Media.
- Luthan, Fred. 2003. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Mulyasa, E. 2008. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moleong, Lexi J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. New York: SAGE Publications.
- Owen, G. Robert, 1987. *Organization Behavior in Education*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Sulistiyorini, 2001. *Hubungan antara Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. Ilmu Pendidikan.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zamroni. 2011. *Dinamika Peningkatan Mutu*. Gavin Kalam Utama: Yogyakarta.